

УДК 331.2

В. М. Тур

Белорусский государственный технологический университет

**КОНСТРУИРОВАНИЕ СОБСТВЕННЫХ ТАРИФНЫХ СИСТЕМ
ОПЛАТЫ ТРУДА В ОРГАНИЗАЦИЯХ**

В статье рассмотрены изменения, произошедшие за последнее время в государственной политике Республики Беларусь в части организации оплаты труда. Целью проводимой государственной политики в области оплаты труда является минимизация государственного регулирования организации оплаты труда в субъектах хозяйствования. В настоящее время нанимателям предоставлена самостоятельность в выборе форм и систем оплаты труда, тарифного нормирования труда, определения размеров заработной платы, условий и размеров премирования. В статье рассмотрены основные достоинства и недостатки тарифных систем оплаты труда; перечислены подходы к их построению; предложен алгоритм построения собственной тарифной системы. На этапе разработки тарифной сетки предложено использовать экономико-математическое моделирование, в частности, можно применить модель оптимизации посредством симплекс-метода. Предложена формула для расчета проектируемой тарифной ставки первого разряда, определены ее ориентиры с позиции социальных гарантий для работников. Приведены возможные для решения задачи оптимизации варианты целевой функции, обязательные и возможные ограничения для расчета тарифных коэффициентов. Рассмотрены примеры тарифных сеток оплаты труда, в частности тарифных ставок работников по разрядам, сконструированных с помощью моделей оптимизации.

Ключевые слова: труд, оплата, система тарифная, разряд тарифный, коэффициент тарифный, ставка тарифная, разряд первый, ограничение, оптимизация, функция целевая.

V. M. Tur

Belarusian State Technological University

DESIGNING PAYMENT TARIFF SYSTEMS IN THE ORGANIZATIONS

In article there are considered the changes which happened lately in the state policy of Republic of Belarus regarding the organization of the labour payment. The purpose of the pursued labour payment state policy is minimization of the state regulation of the labour payment organization at the enterprises. Now employers are given autonomy in choosing forms and systems of compensation, tariff rationing of labour, wage determination, conditions and the size of bonuses. The article describes the main advantages and disadvantages of tariff wage systems. In article there are listed the approaches to construction tariff wage systems and there is offered the algorithm for constructing their own tariff system. At the designing stage tariff system it is offered to use economic-mathematical modeling, in particular, it is possible to apply optimization model by means of a simplex method. The formula for calculation of the projected tariff rate of the first category is offered. In article there are given possible solutions to the problem of optimization, possible for the decision, options of criterion function, obligatory and possible restrictions for calculation of tariff coefficients. There are reviewed examples of compensation scales in particular workers tariff rates according to categories designed with the help the optimization models.

Key words: labour, payment, tariff wage system, tariff category, tariff coefficient, tariff rate, first category, constraint, optimization, criterion function.

Введение. В последние годы в Республике Беларусь проведена значительная работа в части совершенствования государственного регулирования организации оплаты труда. Необходимость исключения излишнего регулирования рынка труда была определена положениями Директивы Президента Республики Беларусь от 31.12.2010 г. № 4 «О развитии предпринимательской инициативы и стимулировании деловой активности в Республике Беларусь». В целях реализации положений подпунктов 7.1 и 7.2 данной Директивы принят Указ Президента

Республики Беларусь от 10.05.2011 г. № 181 «О некоторых мерах по совершенствованию государственного регулирования в области оплаты труда», которым предусмотрено:

– придание рекомендательного характера применению Единой тарифной сетки работников Республики Беларусь (ЕТС) и расширение прав субъектов предпринимательской деятельности в части формирования условий оплаты труда работников. При этом субъекты хозяйствования самостоятельно выбирают, какие условия оплаты труда они будут применять:

с применением ЕТС, либо иные. Решение перейти на иные условия оплаты труда принимается в любом виде (приказ, распоряжение, положение и другое), о чем необходимо известить работников не позднее, чем за месяц до перехода;

- расширение прав нанимателей в вопросах повышения тарифных ставок (окладов) и установления выплат стимулирующего характера;

- упорядочение нормативной правовой базы, регулирующей условия оплаты труда.

Предоставление субъектам хозяйствования самостоятельного выбора условий оплаты труда и стимулирования работников позволяет: обеспечить прозрачность и простоту начисления заработной платы, закрепить в организации высококвалифицированных специалистов, учесть вклад каждого конкретного работника в конечные результаты деятельности организации, что влияет на инициативу сотрудников и их производительность труда. Также это дает возможность повысить инновационную активность всех субъектов хозяйствования, в том числе и в части внедрения мирового опыта в области мотивации оплаты труда.

Основная часть. В настоящее время в белорусском законодательстве сняты практически все ограничения в области оплаты труда. Для субъектов предпринимательской деятельности предоставлены широкие возможности в применении различных форм и систем оплаты труда.

За 2011–2014 гг. постановлениями Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь принят ряд Рекомендаций, которые носят межотраслевой характер и могут использоваться организациями независимо от формы собственности и вида экономической деятельности:

- по применению гибких систем оплаты труда в коммерческих организациях (№ 104 от 21.10.2011 г.);

- о моральном и материальном стимулировании работников за экономию и рациональное использование топливно-энергетических и материальных ресурсов (№ 27/13 от 22.02.2012 г.);

- по премированию работников коммерческих организаций по результатам финансово-хозяйственной деятельности (№ 29 от 28.02.2012 г.);

- по созданию системы материального и морального стимулирования за выпуск продукции, пользующейся спросом на внешних рынках (№ 30 от 28.02.2012 г.);

- по применению коллективных систем оплаты труда работников коммерческих организаций (№ 56 от 02.05.2012 г.);

- по построению систем оплаты труда на основе оценки сложности труда и грейдирования (№ 20 от 25.02.2013 г.);

- по применению комиссионной системы оплаты труда работников коммерческих организаций (№ 17 от 31.03.2014 г.).

Указанные Рекомендации призваны оказать методическую помощь руководителям и специалистам коммерческих организаций при проведении ими работы по совершенствованию действующих и внедрению новых систем оплаты труда. Так, Рекомендации по применению гибких систем оплаты труда в коммерческих организациях [1] предполагают следующие этапы создания гибкой системы оплаты труда:

- 1) анализ результатов деятельности организации, в том числе в сравнении с результатами работы других организаций, осуществляющими аналогичный вид деятельности;

- 2) выбор варианта гибкой системы оплаты труда в зависимости от: вида экономической деятельности организации и ее финансово-экономических показателей; наличия средств на оплату труда; особенностей организационной структуры и численности работников; квалификации работников; коллективных результатов труда; индивидуальных результатов труда;

- 3) разработка формы (системы) оплаты труда работников на основе результатов первого и второго этапов;

- 4) сравнительный анализ действующей и проектируемой формы (системы) оплаты труда;

- 5) внедрение гибкой системы оплаты труда;

- 6) совершенствование гибкой системы оплаты труда с учетом изменений целей и задач, стоящих перед организацией, структуры, критериев оценки деятельности и других факторов.

Среди всего многообразия форм и систем оплаты труда, с нашей точки зрения, основой дифференциации заработной платы в организации является именно тарифная система, так как она позволяет учесть различия в сложности труда: степень квалификации работника определяется его тарифным разрядом, которому установлен соответствующий тарифный коэффициент и, как следствие, тарифная ставка.

Важнейшей функцией тарифной системы является поддержание научно-обоснованных соотношений в оплате труда различного качества. Она позволяет учесть всю степень сложности организации и протекания трудового процесса, а также такие важнейшие трудовые характеристики работника, как уровень образования, степень квалификации, опыт, стаж. Данная система оценки трудовых затрат при различных экономических условиях дает возможность обеспечения единства трудовой меры, оплаты единицы трудовых усилий, однородности заработной платы за абсолютно одинаковую величину результата труда. Кроме того, тарифная часть в структуре заработной платы

является гарантированной для работника, что позволяет ему чувствовать уверенность в своем заработке. Факторы повышенной интенсивности труда (совмещение профессий, руководство бригадой и др.) и выполнение работы в условиях, отклоняющихся от нормальных (в ночное и сверхурочное время, выходные и праздничные дни) тарифная система учитывает посредством доплат и надбавок к тарифным ставкам.

Несмотря на важность и достоинства тарифной системы оплаты труда, она имеет ряд недостатков. Так, величина тарифной ставки не учитывает степень интенсивности и эффективности трудового процесса, не вызывает дополнительных стимулов к проявлению работниками инициативности. Данную проблему можно решить посредством создания дополнительной системы компенсационных выплат, поощрений и премирования работников. При этом важно, чтобы соотношение тарифной и надтарифной части заработной платы было сбалансированным и позволяло тарифной части выполнять функцию дифференциации оплаты труда в организации, побуждать работников к повышению своей квалификации, а надтарифной – стимулировать работника к повышению эффективности его труда. Целесообразно ориентироваться на оптимальный для современного уровня развития экономики удельный вес тарифа в заработной плате – примерно 70%.

Применяемая в Республике Беларусь ЕТС для работников бюджетной сферы чрезмерно деформирована, предполагает использование различных систем повышающих коэффициентов, тем самым не обеспечивает взаимосвязи оплаты труда с фактическими результатами работы человека, его квалификацией, ответственностью за выполнение функциональных обязанностей, то есть не выполняет своих функций. Поэтому нанимателям рекомендуется разрабатывать собственные гибкие тарифные системы оплаты труда, позволяющие учитывать финансово-экономическую и социальную ситуацию, стратегию развития организации.

При этом встает вопрос разработки такой тарифной системы, которая бы в полной мере соответствовала достижению целей данной организации. Рекомендации по применению гибких систем оплаты труда в коммерческих организациях [1] предлагают выбрать вариант системы оплаты труда в зависимости от задач, стоящих перед работниками организации, и содержат условные примеры вариантов систем оплаты труда, однако не приводят методик расчета их элементов на конкретных предприятиях.

Поэтому важным направлением совершенствования тарифной организации оплаты труда является задача создания эффективных научно

обоснованных методик построения тарифных систем оплаты труда. Нами сформулированы основные подходы к построению тарифной системы оплаты труда, основанные на исследовании современных тарифных систем и способов их построения [2]. В частности, это устойчивое финансовое положение организации; высокий уровень нормирования труда; критическая оценка действующей в организации системы оплаты труда с целью определения необходимых количественных ориентиров проектируемой системы. При построении собственной тарифной системы, с нашей точки зрения, принципиальным является: единство условий оплаты труда для всех работников предприятия; тарификация работ и работников в соответствии с требованиями Единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих и Квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих (ЕТКС); учет уровня социальных гарантий в оплате труда; учет порога ощущения материального стимула; оптимизация доли тарифной оплаты в общем заработке; выбор принципа нарастания тарифных коэффициентов.

Также нами разработан алгоритм построения собственной тарифной системы, который включает следующие этапы: анализ эффективности действующей в организации тарифной системы оплаты труда; определение тарифного фонда заработной платы на предстоящий период; тарификация работников в соответствии с ЕТКС; расчет тарифной ставки первого разряда и ее оценка с позиции социальных гарантий; разработка тарифной сетки; расчет тарифных ставок работников на основе проектируемой величины тарифной ставки первого разряда и заданных параметров тарифной сетки [3].

На этапах анализа эффективности действующей в организации тарифной системы оплаты труда и определения тарифного фонда заработной платы на предстоящий период предлагается использовать типовые методики, приводимые в специальной литературе. Кроме того, необходимо всесторонне учитывать все оценки труда, в том числе и со стороны работников. Этого можно достигнуть путем анкетирования работников по наиболее важным и существенным для построения тарифной сетки вопросам: например, об эффективности существующей системы оплаты труда в организации; об обоснованности различий в заработной плате; о возможных соотношениях между тарифными коэффициентами смежных разрядов. Полученные результаты анкетирования можно применить в последующих расчетах параметров тарифной сетки.

Для расчета величины тарифной ставки первого разряда ($ТС_{1р}$) предлагается использовать формулу (1):

$$TC_{1p} = \frac{\PhiЗП_{\text{тариф}}}{\sum \chi_i \cdot 1,10^{i-1}},$$

где $\PhiЗП_{\text{тариф}}$ – тарифный фонд заработной платы на предстоящий период, руб.; χ_i – численность работников i -того разряда ($i = 1, 2, \dots$); $1,10$ – при установлении межразрядных соотношений предлагается исходить из вывода психологов, что нижний предел ощущения роста материальной заинтересованности составляет 10%.

Полученная тарифная ставка первого разряда является ориентиром для дальнейшего построения тарифной системы организации. При этом, нижняя граница оплаты труда в организации должна давать определенные социальные гарантии наименее оплачиваемым работникам. Кроме того, уровень минимальной тарифной ставки должен быть достаточным для поддержания воспроизводства рабочей силы. Поэтому величину проектируемой тарифной ставки первого разряда целесообразно оценить посредством ее сравнения с законодательно установленной величиной, с минимальным потребительским бюджетом либо с прожиточным минимумом. Это даст возможность сориентировать оплату труда работников на уровень, достаточный для нормального проживания их семей. Кроме того, рассчитанный уровень тарифной ставки первого разряда должен быть не ниже действующей в организации величины.

Наиболее трудоемким этапом построения собственной тарифной системы является разработка тарифной сетки. На данном этапе необходимо определить ее параметры (количество разрядов, диапазон, межразрядные соотношения).

Количество разрядов определяется величиной организации, разнообразием выполняемых работ, дифференциацией квалификации работников. Так как в качестве одного из принципов построения собственной тарифной системы предлагается тарификация работ и работников в соответствии с требованиями ЕТКС, то количество разрядов будет очевидным.

Диапазон сетки – это соотношение тарифных коэффициентов низшего и высшего разрядов тарифной сетки. Оно должно обеспечивать, с одной стороны, максимальное сокращение разрыва между коэффициентами крайних разрядов, а с другой – необходимое восполнение труда, затраченного работниками на повышение своей квалификации, а также необходимое материальное поощрение в ее повышении. Одним из вариантов определения диапазона является определение соотношения сложившегося уровня заработной платы по самым простым и самым сложным работам, выполняемым в организации. Кроме того, результаты соизмерения различий в сложности труда показали, что

простой и наиболее сложный труд приблизительно соотносятся как 1:5, что можно принять в качестве диапазона тарифной сетки.

Следующим шагом является построение системы тарифных коэффициентов, в соответствии с которыми должен распределяться фонд оплаты труда работников организации между различными категориями персонала. В зависимости от задач, которые надо решить с помощью дифференциации тарифных ставок, выбирается принцип нарастания тарифных коэффициентов (с прогрессивным, равномерным или регрессивным нарастанием, возможен также комбинированный вариант). Выбор принципа нарастания должен соответствовать целям, задачам и финансовым возможностям организации. Так, тарифные сетки с прогрессивным нарастанием тарифных коэффициентов обеспечивают более высокие материальные стимулы для перехода в высшие разряды. Такие тарифные сетки особенно отвечают задаче подготовки и привлечения работников высшей квалификации, что особенно важно для высокотехнологичных производств. При этом тарифный фонд (при прочих равных условиях) оказывается значительно ниже суммы тарифного фонда, которая получается при использовании тарифных сеток с сокращающимися коэффициентами, что позволяет увеличить ставку первого разряда за счет перераспределения средств на оплату труда. Необходимо отметить, что сколько-нибудь точных математических методов расчета тарифных коэффициентов не существует. В литературе приводятся различные, уже готовые тарифные сетки.

При разработке тарифных коэффициентов возможно использование экономико-математических методов и моделей. Среди широкого круга моделей наиболее подходящей для решения задачи распределения тарифного фонда оплаты труда, на наш взгляд, является модель оптимизации с применением симплекс-метода [3]. При этом применение существующего программного обеспечения значительно облегчает расчет требуемых величин. Так, в программе Excel решение линейных задач оптимизации можно осуществить с помощью команды «Данные» – «Поиск решения». Для этого необходимо задать матрицу переменных, ячейку целевой функции и матрицу ограничений.

В качестве целевой функции может быть:

1) максимизация суммы произведений тарифных коэффициентов на численность работников соответствующего разряда; либо

2) минимизация разности между величинами проектируемого $\PhiЗП_{\text{тариф}}$ и $\PhiЗП_{\text{тариф}}$, рассчитываемого с помощью моделей оптимизации.

Обязательными ограничениями являются:

1) тарифный коэффициент первого разряда равен единице;

2) разность между тарифным коэффициентом соответствующего разряда и тарифным коэффициентом предыдущего разряда, умноженным на 1,1 (10%-ный предел ощущения роста материальной заинтересованности), должна быть положительной;

3) полученные проектируемые тарифные ставки должны быть не ниже действующих;

4) на основе научных рекомендаций и результатов анкетирования можно сформулировать дополнительные ограничения, задающие параметры проектируемой тарифной сетки (например, необходимые соотношения между тарифными коэффициентами определенных разрядов; диапазон сетки; больший 10% либо меньший рост тарифных коэффициентов).

В дополнение к указанным соотношениям можно ввести ограничение, которое предполагает, что проектируемый $\text{ФЗП}_{\text{тариф}}$ не будет превышать действующий $\text{ФЗП}_{\text{тариф}}$. Однако расчеты показали, что зачастую такая модель оптимизации не имеет допустимых решений. Поэтому изменение условий организации оплаты труда, в том числе и переход на новую тарифную сетку, целесообразно проводить на фоне запланированного роста оплаты труда в организации.

В таблице приведен условный пример проектируемой тарифной сетки, в частности размера тарифных ставок, для работников организации численностью 970 человек. Действующий уровень тарифной ставки первого разряда равен 1,3 млн. руб. Вариант 1 предполагает, что при оплате труда работников в организации применяется ЕТС.

Рассчитанный по формуле проектируемый уровень тарифной ставки первого разряда равен 1,447 млн. руб., что выше размера бюджета прожиточного минимума в среднем на душу населения, утвержденного Постановлением Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 21.01.2015 г. № 4 (на период с 1 февраля по 30 апреля 2015 г. 1 428 100 руб.). Вариант 2 определения тарифных ставок рассчитан на основе равномерно нарастающей тарифной сетки с межразрядными соотношениями, равными 1,1, и проектируемой тарифной ставки первого разряда (1,447 млн. руб.). Как видно, $\text{ФЗП}_{\text{тариф}}$ соответствует действующему в организации, однако за счет перераспределения ФЗП полученные тарифные ставки у работников, тарифицируемых 3–7 разрядами, получились ниже действующих, что недопустимо с позиции социальных гарантий.

Проектируемый с помощью моделей оптимизации $\text{ФЗП}_{\text{тариф}}$ для данного распределения

численности (вариант 3) получился равен 2 358 млн. руб., что на 4,48% больше действующего (2 257 млн. руб.).

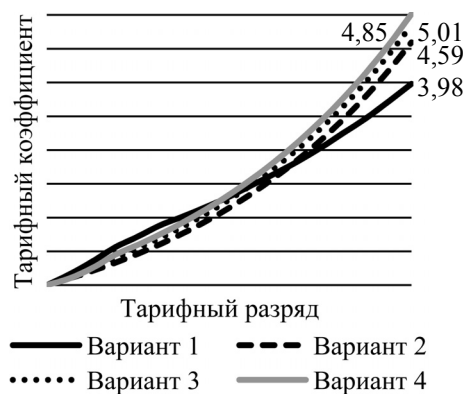
Размеры тарифных ставок работников при различных вариантах построения тарифных систем оплаты труда

Тарифный разряд	Численность, чел.	Тарифные ставки соответствующего разряда, млн. руб.			
		Вариант			
		1	2	3	4
1	1	1,300	1,447	1,447	1,447
2	17	1,508	1,592	1,592	1,592
3	233	1,755	1,751	1,755	1,814
4	161	2,028	1,926	2,028	2,096
5	232	2,236	2,119	2,236	2,311
6	165	2,457	2,330	2,460	2,542
7	5	2,626	2,563	2,706	2,796
8	14	2,808	2,820	2,976	3,076
9	29	3,003	3,102	3,274	3,384
10	24	3,224	3,412	3,601	3,722
11	22	3,445	3,753	3,961	4,094
12	19	3,679	4,128	4,357	4,504
13	20	3,939	4,541	4,793	4,954
14	10	4,225	4,995	5,272	5,449
15	5	4,511	5,495	5,800	5,994
16	9	4,836	6,044	6,380	6,594
17	4	5,174	6,649	7,018	7,253
Общий ФЗП		2 257	2 257	2 358	2 436

Примечание. Варианты расчета тарифных ставок:

- 1 – по ЕТС (действующая в организации тарифная сетка);
- 2 – по равномерно нарастающей тарифной сетке с шагом 10% (межразрядные соотношения равны 1,10);
- 3 – по проектируемой сетке при $\text{ТС}_{1р} = 1,447$ млн. руб.;
- 4 – по проектируемой сетке при $\text{ТС}_{1р} = 1,400$ млн. руб. с ростом до 1,447 млн. руб.

При возможностях большего роста $\text{ФЗП}_{\text{тариф}}$ можно спроектировать тарифные коэффициенты при иной, более низкой, $\text{ТС}_{1р}$, а затем при расчете тарифных ставок поднять ее до проектируемой. Так, были спроектированы тарифные коэффициенты для $\text{ТС}_{1р} = 1,400$ млн. руб., а тарифные ставки были рассчитаны для $\text{ТС}_{1р} = 1,447$ млн. руб. (вариант 4). Это дало возможность повышения окладов у работников, тарифицируемых 3–5 разрядами, чего не произошло в варианте 3, однако потребовало увеличения $\text{ФЗП}_{\text{тариф}}$ до 2 436 млн. руб. (на 7,93%). Таким образом, с учетом стратегии политики оплаты труда и финансовых возможностей организации можно спроектировать оптимальное распределение фонда заработной платы среди работников посредством установленной тарифной ставки первого разряда, распределения их численности по разрядам. На рисунке приведено распределение тарифных коэффициентов при рассмотренных вариантах построения тарифных сеток.



Распределение тарифных коэффициентов при разных вариантах проектирования тарифных систем оплаты труда

Необходимо отметить, что полученная тарифная сетка должна быть стройной и логичной.

Дифференциация заработной платы по уровню квалификации и другим факторам должна научно обосновываться и восприниматься работниками как справедливое распределение средств на оплату труда.

Как было сказано выше, применяемая в Республике Беларусь ЕТС чрезмерно деформирована и предполагает использование раз-

личных систем повышающих коэффициентов, тем самым не выполняет своих функций. Предлагаемый алгоритм построения собственной тарифной системы оплаты труда позволяет перераспределить фонд заработной платы в соответствии с задачами, которые надо решить с помощью дифференциации тарифных ставок.

Заключение. Таким образом, с учетом последних изменений законодательства в Республике Беларусь в настоящее время в коммерческих организациях оплата труда работников осуществляется на основе локальных нормативных правовых актов. Самостоятельность выбора системы оплаты труда будет способствовать формированию рыночных стимулов для повышения инновационной активности всех организаций; обеспечению прозрачности и простоты начисления заработной платы; внедрению в республике прогрессивного мирового опыта в области мотивации оплаты труда.

Основным достоинством предложенного алгоритма построения внутрифирменной тарифной системы оплаты труда является универсальность посредством применения экономико-математических моделей и современного программного обеспечения (Excel).

Литература

1. Об утверждении Рекомендаций по применению гибких систем оплаты труда в коммерческих организациях [Электронный ресурс]: Постановление Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 21.10.2011 г. № 104. URL: http://www.mintrud.gov.by/ru/new_url_656791344 (дата обращения: 02.03.2015).
2. Тур В. М. Основные подходы к построению внутрифирменной системы оплаты // Труды БГТУ. 2004. № 7: Экономика и управление. С. 361–363.
3. Тур В. М. Современные тарифные системы оплаты труда и способы их построения // Труды БГТУ. 2006. № 7: Экономика и управление. С. 55–58.

References

1. *Ob utverzhdenii Rekomendatsiy po primeneniyu gibkikh sistem oplaty truda v kommercheskikh organizatsiyakh* [About the approval of the Recommendations on the use of flexible compensation systems in the commercial organization of the Ministry of Labour and Social Protection of the Republic of Belarus organizations]. Available at: http://www.mintrud.gov.by/ru/new_url_656791344 (accessed 02.03.2015).
2. Tur V. M. The main approaches to the construction of intra system payment system. *Trudy BGTU* [Proceedings of BSTU], 2004, no. 7: Economics and Management, pp. 361–363 (in Russian).
3. Tur V. M. Modern tariff wage system and ways of their construction. *Trudy BGTU* [Proceedings of BSTU], 2006, no. 7: Economics and Management, pp. 55–58 (in Russian).

Информация об авторе

Тур Валентина Михайловна – ассистент кафедры статистики, бухгалтерского учета, анализа и аудита. Белорусский государственный технологический университет (220006, г. Минск, ул. Свердлова, 13а, Республика Беларусь). E-mail: tur_vm@belstu.by

Information about the author

Tur Valentina Mikhaylovna – assistant, the Department of Statistics, Accounting, Analysis and Audit. Belarusian State Technological University (13a, Sverdlova str., 220006, Minsk, Republic of Belarus). E-mail: tur_vm@belstu.by

Поступила 22.04.2015